

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Bank Muamalat Indonesia

1. Sejarah Bank Muamalat Indonesia

PT Bank Muamalat Indonesia Tbk (Bank Muamalat Indonesia) mengawali perjalanannya sebagai pelopor bagi bank-bank syariah di Indonesia pada November 1991 atau 14 Rabi'us Tsani 1412 H. Berdirinya bank Muamalat Indonesia di prakarsai oleh Majelis Ulama Indonesia (MUI), Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI), dan pengusaha muslim yang kemudian dapat dukungan dari Pemerintah Republik Indonesia.

Sejak resmi beroperasi pada 1 Mei 1992 atau 27 Syawal 1412 H, Bank Muamalat Indonesia terus berinovasi dan mengeluarkan produk-produk keuangan syariah seperti Asuransi Syariah (Asuransi Takaful), Dana Pensiun Lembaga Keuangan Muamalat (DPLK Muamalat), dan Multifinance Syariah (al-ijarah Indonesia Finance) yang seluruhnya menjadi terobosan Indonesia. Selain itu produk bank yaitu *Shar-e* yang dirilis pada tahun 2004 juga merupakan tabungan instan pertama di Indonesia. Produk *Shar-e Cold* Debit Visa yang diluncurkan pada 2011 mendapatkan penghargaan dari Museum Rekor Indonesia (MURI) sebagai kartu debit syariah dengan teknologi chip pertama di Indonesia serta

Layanan *e-channel* seperti *internet banking*, ATM, dan *Cash Management*. Semua produk-produk tersebut menjadi pionir produk syariah di Indonesia dan menjadi pilar sejarah yang mendasar di industri perbankan syariah.

Bank Muamalat Indonesia memperoleh izin sebagai Bank Devisa dan terdaftar sebagai perusahaan publik yang tidak listing di Bursa Efek Indonesia (BEI) pada 24 Oktober 1994. Pada tahun 2003 Bank Muamalat Indonesia dengan bangga melakukan Penawaran Umum Terbatas (PUT) dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) sebanyak 5 (lima) kali dan merupakan lembaga perbankan pertama di Indonesia yang mengeluarkan Sukuk Subordinasi Mudharabah. Aksi korporasi tersebut semakin menegaskan posisi Bank Muamalat Indonesia di peta Industri perbankan Indonesia.

Seiring dengan kapabilitas bank yang semakin diakui, bank semakin membentangkan sayap dengan cara memperbanyak jaringan kantor cabangnya di seluruh Indonesia. Pada tahun 2009, Bank Muamalat Indonesia memperoleh izin untuk membuka kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia dan menjadi bank yang pertama di Indonesia serta satu-satunya yang dapat mewujudkan perluasan bisnis di Malaysia. Hingga saat ini Bank Muamalat Indonesia telah memiliki 325 kantor layanan termasuk 1 kantor cabang di Malaysia. Operasional bank disokong oleh jaringan layanan yang luas berupa 710 unit ATM

Muamalat, 120.000 jaringan ATM Bersama dan ATM Prima, serta lebih dari 11.000 jaringan ATM di Malaysia melewati *Malaysia Elektronik Payment* (MEPS).

Menginjak usianya yang ke-20 pada tahun 2012, Bank Muamalat Indonesia melaksanakan *rebranding* pada logo Bank agar semakin meningkatkan pemahaman terhadap image sebagai Bank Syariah Islami, modern, dan profesional. Hingga sekarang, Bank Muamalat Indonesia beroperasi bersama beberapa entitas anaknya dalam memberikan pelayanan terbaik yaitu Al-ijarah Indonesia *Finance* (ALIF) yang memberikan layanan pembiayaan syariah, (DPLK Muamalat) yang memberikan layanan dana pensiun melalui Dana Pensiun Lembaga Keuangan, dan Baitulmaal Muamalat yang memberikan layanan untuk menyalurkan dana Zakat, Infak dan sedekah (ZIS).

Sejak tahun 2015, Bank Muamalat Indonesia bertransformasi menjelma sebagai entitas yang semakin baik dan mencapai pertumbuhan jangka panjang. Dengan strategi bisnis yang terarah Bank Muamalat Indonesia akan terus melaju mewujudkan visi menjadi “*The Best Bank and Top 10 bank in Indonesia with strong Regional Presence*”.

2. Visi dan Misi Bank Muamalat Indonesia

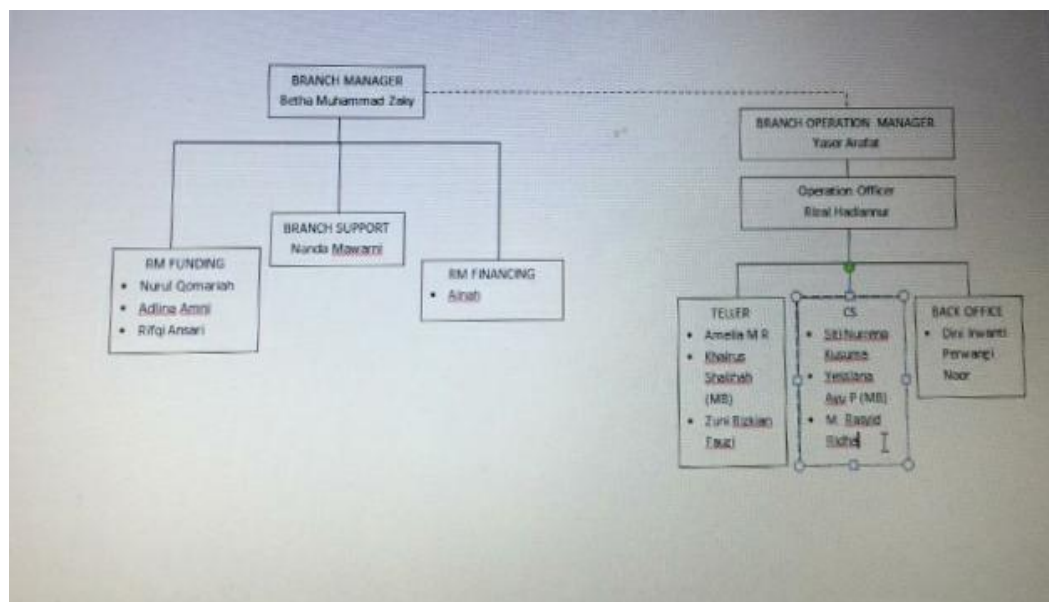
a. Visi Bank Muamalat Indonesia

“Menjadi bank syariah terbaik dan termasuk dalam 10 besar bank di Indonesia dengan eksistensi yang diakui ditingkatk Regional.”

b. Misi Bank Muamalat Indonesia

Membangun lembaga keuangan syariah yang unggul dan berkesinambungan dengan penekanan pada semangat kewirausahaan berdasarkan prinsip kehati-hatian, keunggulan sumber daya manusia yang islami dan profesional serta orientasi Investa yang inovatif, untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan.

3. Struktur Organisasi Bank Muamalat Cabang Banjarmasin



Sumber: Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Gambar 4.1 Struktur organisasi Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

a. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, adalah sebagai berikut:

- 1) *Branch Manager* merupakan pimpinan kantor cabang yang berkewajiban atas pencapaian dan kinerja kantor cabang dengan melakukan perencanaan, monitoring, evaluasi fungsi, pencapaian sales, *covering area* dan pengelolaan *customer* untuk memenuhi target penjualan yang ditetapkan perusahaan.
- 2) *Branch Operation Manager* memiliki tugas yang utama untuk setiap aktivitas operasional bank yang dijalankan seperti, bertanggung jawab atas pelaksanaan standar operasional bank, mengawasi, mengkoordinasi, mengembangkan, dan memantau operasional bank.
- 3) *Branch Support* bertugas untuk membantu *marketing* dan juga *Branch Manager*.
- 4) *Operation Officer* bertugas sebagai operator untuk melakukan otorisasi transaksi yang dilakukan oleh para *Customer Service* dan Teller.
- 5) *Relationship Manager Funding* merupakan *marketing funding* atau pendanaan yang memiliki tugas dan wewenang untuk bertanggung jawab atas pencapaian target bidang usaha pendanaan, bertujuan pada target pendanaan yang ditetapkan, memperkenalkan, mempromosikan, memasarkan produk, memperluas jaringan atau relasi antar bank atau dengan dunia luar perbankan itu sendiri untuk mencari nasabah yang memiliki kelebihan dana agar mau untuk menginvestasikan dananya kepada bank dalam bentuk produk yang disediakan oleh bank itu

sendiri. Produk bank yang dimaksud dibagi menjadi tiga kategori yakni dalam bentuk simpanan tabungan, giro, dan deposito.

- 6) *Relationship Manager Financing* merupakan marketing *financing* atau *lending* yang memiliki tugas dan wewenang untuk bertanggung jawab dalam target penjualan produk pembiayaan, berorientasi pada target pemasaran produk pembiayaan yang sudah ditentukan, melakukan pemeriksaan awal kelayakan pengajuan pembiayaan nasabah, mengawal seluruh proses pembiayaan mulai dari analisa kelayakan pembiayaan, mengawasi dan mejadi pengingat bagi nasabah dalam hal pembayaran angsuran.
- 7) *Back Office* sebagai pendukung dari bagian *front office*, selain itu secara umum tugasnya adalah melanjutkan (*follow up*) atas sebuah transaksi yang dilakukan oleh nasabah pada *front office*.
- 8) Teller memberikan layanan perbankan nasabah dan atau calon nasabah bank. Fungsi teller menjadi sangat krusial karena setiap hari mereka yang langsung berhadapan dengan nasabah, hal ini tentunya harus ditunjang penampilan yang sempurna setiap saat. Adapun tugas dan wewenang teller adalah datang tepat waktu untuk memastikan semua perlengkapan berfungsi dengan baik, bersikap ramah pada semua nasabah, menjaga penampilan dan berbusana sesuai standar bank, jika nasabah melakukan setor atau penarikan tunai maka teller berkewajiban

menghitung dan mengkonfirmasi jumlah uang juga mengupdate data transaksi di sistem komputer bank.

- 9) *Costumer Service* memiliki tugas menjadi perantara antara bank dengan nasabah, menjadi pusat informasi mengenai produk dan jasa bank, melayani pembuka dan penutupan rekening, *Handling complain* (melayani segala bentuk komplain dari nasabah).

B. Penyajian Data

Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan dalam Mencapai Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin.

1. Informan Pertama

Nama	: Yaser Arafat
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Pendidikan Terakhir	: D3
Jabatan	: <i>Operational Manager</i>
Pengalaman Kerja di Bank Muamalat	: <i>Teller, Head Teller, Operation officer, Branch Operation Service Manager</i>
Periode Bekerja	: 2013 sampai sekarang

Adapun pelaksanaan rekrutmen dan seleksi karyawan dalam mencapai sumber daya manusia yang berkualitas di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, sebagai berikut :

a). Proses Rekrutmen

Pelaksanaan Rekrutmen di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin dilakukan secara terbuka. Proses rekrutmen dilakukan setiap tahunnya apabila ada posisi yang kosong, maupun ketika bank Muamalat membutuhkan penambahan karyawan baru dengan tujuan untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kualitas terbaik.

Metode rekrutmen di Bank Muamalat terbagi menjadi dua, yaitu melalui kantor pusat dan melalui kantor cabang. Apabila melalui kantor pusat lamaran dikirimkan via email untuk selanjutnya difilter dan diarahkan sesuai dengan domisili pelamar dan cabang mana yang membutuhkan karyawan baru. Sedangkan untuk metode langsung di kantor cabang, lamaran diserahkan oleh pelamar langsung di kantor cabang untuk selanjutnya di seleksi mana yang sesuai dengan kriteria dan mana yang tidak sesuai dengan kriteria.

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin biasanya terlebih dahulu menyeleksi lamaran yang sudah masuk sebelumnya. Jika kemudian lamaran-lamaran yang telah masuk tidak ditemukan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan baru dilakukan pengumuman di media sosial Bank Muamalat, seperti Instagram.

Adapun untuk kualifikasi dalam pengajuan lamaran di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, sebagai berikut ;

- 1) WNI
- 2) Pria/Wanita
- 3) Belum menikah maksimal usia 23 tahun (posisi *frontliner*) untuk posisi lain maksimal usia 55 tahun
- 4) Berpenampilan menarik
- 5) Tinggi badan minimal : Pria 160
Wanita 155
- 6) Berpengalaman atau *fresh graduate*
- 7) IPK PTN/PTS minimal 3.00
- 8) Membuat surat lamaran
- 9) Photo 4x6 berwarna
- 10) Ijazah
- 11) Transkrip nilai
- 12) *Curriculum vitae*
- 13) Kartu Tanda Penduduk
- 14) Sertifikat (jika ada)
- 15) Memiliki keterampilan dan talenta

**Seluruh jurusan dapat melamar di Bank Muamalat termasuk jurusan kesehatan.*

Jika terdapat lamaran yang tidak memenuhi kualifikasi diatas maka dianggap gugur dan pelamar tidak dapat melanjutkan ketahap berikutnya.

b). Proses Seleksi

1) Seleksi Surat-surat Lamaran

Seleksi disini artinya memilih surat-surat lamaran untuk kemudian dikelompokkan. Pengelompokan dibagi menjadi dua, yaitu yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan dianggap gugur dan tidak dapat berlanjut ketahap seleksi selanjutnya. Untuk lamaran yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk melanjutkan ke tahap seleksi selanjutnya, yaitu wawancara.

2) Wawancara

Seleksi selanjutnya adalah wawancara, seleksi tahap ini akan dilaksanakan setelah pelaksanaan rekrutmen awal yaitu seleksi berkas-berkas lamaran. Wawancara akan langsung di *handle* oleh Branch manager dan Operation Manager, penilaian pada tahapan ini salah satunya adalah kecakapan pelamar dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang di kemukakan oleh *Branch Manager* atau *Operation Manager*. Tes wawancara dilaksanakan dengan tujuan untuk melihat bagaimana karakter seseorang. Kemudian pelamar yang berhasil melewati tahapan seleksi wawancara akan melaksanakan tes psikotes.

3) Tes psikotes

Bank Muamalat melaksanakan psikotes secara online untuk dilakukan oleh para pelamar di seluruh Indonesia. Setiap peserta yang sudah lolos tes wawancara akan di berikan link untuk selanjutnya mengikuti tes ini, untuk itu para peserta dibebaskan mengerjakannya dimana saja, boleh dirumah masing-masing, di warnet atau dimanapun tempat yang dirasa memiliki kekuatan sinyal yang bagus guna mengikuti kegiatan tes psikotes dengan lancar tanpa hambatan sinyal.

4) Tes kesehatan

Tes kesehatan merupakan tahapan terakhir dalam proses seleksi di Bank Muamalat, pelamar yang telah memenuhi syarat dan lolos semua tahapan seleksi sebelumnya diwajibkan untuk melaksanakan tes kesehatan. Adapun untuk proses pelaksanaan tes kesehatan dilaksanakan oleh para pelamar secara mandiri, dirumah sakit terdekat, puskesmas atau klinik kesehatan. Kemudian hasil tes kesehatan tersebut diserahkan kepada pihak Bank Muamalat guna memenuhi persyaratan tes kesehatan.

Tes kesehatan ini dilaksanakan dengan tujuan semua karyawan yang bekerja di Bank Muamalat memiliki tubuh yang sehat, sehingga tidak ada hambatan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal dan profesional.

5) Keputusan Penerimaan

Pelamar yang telah lolos pada tahap tes kesehatan akan dihubungi oleh pihak bank Muamalat, adapun pihak yang menghubungi tergantung pada posisi yang dilamar. Posisi pada operasional akan dihubungi oleh *staff back office*, dan untuk posisi bisnis akan dihubungi oleh bagian *Branch Support*. Keputusan penerimaan ini disampaikan melalui telepon oleh pihak Bank Muamalat, untuk kemudian datang ke kantor guna menandatangani perjanjian kerja waktu tertentu (PWKT).

c). Kualitas SDM di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Setiap bank memiliki standar tersendiri untuk para karyawannya. Kualitas sumber daya manusia di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin sudah sangat baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan kinerja dari karyawan. Dilihat dari aspek kedisiplinan karyawan sudah sangat baik hampir 95% seluruh karyawan selalu mengikuti *briefing* pagi, baik yang sedang bekerja di kantor maupun yang sedang melaksanakan WFH. Dilihat dari aspek profesional kerja karyawan bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin sudah baik, sebab meskipun dimasa pandemi ini sempat melaksanakan WFH, hal tersebut tidak menurunkan kinerja mereka. Hal ini dapat dibuktikan dengan tercapainya seluruh target pada tahun ini.

d). Kriteria Sumber daya manusia berkualitas di bank Muamalat

Setiap bank memiliki kriteria tersendiri untuk sumber daya manusia yang seperti apa yang ingin mereka dapatkan. Begitupula Bank Muamalat, menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas yaitu, memiliki kinerja yang baik, professional dalam bekerja, memiliki kecepatan dalam belajar, memahami prosedur dan cepat tanggap dalam bekerja untuk membuat Bank Muamalat Indonesia lebih berkembang semakin bagus lagi kedepannya.

Adapun sumber daya manusia yang cepat dalam belajar ini bertujuan agar ketika di berikan pelatihan dan semacamnya dia akan cepat memahami untuk kemudian cepat mengaplikasikan apa yang sudah dia pelajari pada pekerjaannya. Dengan demikian pihak Bank Muamalat tidak mengalami kerugian karena sudah mengeluarkan biaya untuk mengadakan pelatihan bagi karyawan-karyawan barunya. (Arafat, November 2020)

2. Informan Kedua

Nama	: Betha Muhammad Zaki
Jenis Kelamin	: Laki-laki
Pendidikan Terakhir	: S1
Jabatan	: <i>Branch Manager</i>

Pengalaman kerja di Bank Muamalat : *Back office, RM Funding, sub Branch Manager, Branch Manager*

Periode Bekerja : 2007 sampai sekarang

Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan dalam Mencapai Sumber Daya Manusia yang Berkualitas di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, sebagai berikut:

a) Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin dilakukan secara terbuka. Proses rekrutmen dilakukan setiap tahunnya apabila ada posisi yang kosong, karena ada posisi yang perlu diisi dan karena memang dibuka rekrutmen standar yang diawali dengan pengumuman lowongan yang dimana pelamar memasukan CV masing-masing yang kemudian akan di saring oleh Bank Muamalat untuk dilanjutkan ketahap berikutnya.

Media yang digunakan oleh Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin yaitu menyeleksi lamaran yang sudah masuk terdahulu. Apabila kemudian lamaran-lamaran yang telah masuk tidak ditemukan yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan baru dilakukan pengumuman di media sosial Bank Muamalat, seperti Instagram.

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin biasanya mencari SDM yang masih *fresh* dan berusia muda untuk posisi *frontliner*, belum

menikah dan *fresh graduate*, untuk posisi teller minimal lulusan SMK dan maksimal lulusan D3, sedangkan untuk posisi *Costumer Service* minimal pendidikan D3 dan untuk posisi bisnis (*marketing*) minimal lulusan S1 dengan usia maksimal 55 tahun.

Adapun untuk kualifikasi dalam pengajuan lamaran di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, sebagai berikut ;

- 1) WNI
- 2) Pria/Wanita
- 3) Belum menikah maksimal usia 23 tahun (posisi *frontliner*) untuk posisi lain maksimal usia 55 tahun
- 4) Berpenampilan menarik
- 5) Tinggi badan minimal : Pria 160
Wanita 155
- 6) Berpengalaman atau *fresh graduate*
- 7) IPK PTN/PTS minimal 3.00
- 8) Membuat surat lamaran
- 9) Photo 4x6 berwarna
- 10) Ijazah
- 11) Transkrip nilai
- 12) *Curriculum vitae*
- 13) Kartu Tanda Penduduk
- 14) Sertifikat (jika ada)

15) Memiliki keterampilan dan talenta

**Seluruh jurusan dapat melamar di Bank Muamalat termasuk jurusan kesehatan.*

Jika terdapat lamaran yang tidak memenuhi kualifikasi diatas maka dianggap gugur dan pelamar tidak dapat melanjutkan ketahap berikutnya. Bagi pelamar yang memenuhi kualifikasi diatas maka akan dipanggil untuk mengikuti proses seleksi yaitu proses wawancara dengan *Branch Manager* atau *Operation Manager*.

b) Proses Seleksi

1) Seleksi Surat-surat Lamaran

Seleksi disini artinya memilih surat-surat lamaran untuk kemudian dikelompokkan. Pengelompokan dibagi menjadi dua, yaitu yang memenuhi syarat dan yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat akan dianggap gugur dan tidak dapat berlanjut ketahap seleksi selanjutnya. Untuk lamaran yang memenuhi syarat akan dipanggil untuk melanjutkan ke tahap seleksi selanjutnya, yaitu wawancara.

2) Wawancara

Pelamar yang lamarannya memenuhi persyaratan akan dipanggil untuk melaksanakan tahapan selanjutnya yakni wawancara. Wawancara untuk pelamar bagian Bisnis (*marketing*) dilakukan oleh *Branch Manager* (BM), sedangkan untuk bagian

operasional dilakukan oleh *Operational Manager*. Dalam proses wawancara ini sudah disediakan *aplication form* untuk diisi oleh pelamar. Penilaian dalam tahapan wawancara secara umum di bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin adalah penampilan, integritas, semangat kerja dan kejujuran.

3) Tes psikotes

Peserta yang lolos pada seleksi wawancara akan dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya, yaitu tes psikotest. Tes psikotes di bank Muamalat dilakukan secara online para peserta diberikan link untuk mengikuti psikotes, oleh sebab itu pelamar bebas mengerjakannya dimana saja, bisa dirumah, diwarnet atau dimanapun. Pelamar akan di berikan jadwal untuk psikotes dan selanjutnya diemailkan kepada pusat. Untuk *passing grade* pada tahapan ini dipegang oleh kantor pusat, karena seleksi ini dilakukan langsung oleh kantor pusat.

4) Tes kesehatan

Tahapan akhir dari seleksi ini adalah tes kesehatan dari para peserta. Setiap peserta yang lolos pada tahapan sebelumnya wajib melaksanakan tes kesehatan. Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin membebaskan para peserta untuk melakukan tes kesehatan di Rumah sakit maupun di puskesmas, tes kesehatan dilakukan secara mandiri oleh peserta.

5) Keputusan penerimaan

Pengumuman keputusan penerimaan akan dilakukan setelah peserta melakukan tes kesehatan. Keputusan penerimaan dilakukan oleh bagian *back office* untuk posisi operasional dan oleh *Branch Sales support* pada bagian bisnis Peserta yang dinyatakan lolos semua tahapan seleksi akan di telepon oleh pihak Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin untuk selanjutnya menandatangani Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PWKT).

c). Kualitas SDM di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Sumber daya manusia yang ada di bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin sudah memiliki kualitas yang baik sesuai dengan kriteria dari bank Muamalat itu sendiri. Kualitas tersebut dapat dilihat dari kedisiplinan karyawan yang tidak menurun meskipun sedang berada pada masa pandemi, tidak menurunnya kinerja meskipun sempat dilaksanakan *Work From Home* (WFH), dan tercapainya seluruh target pada tahun ini, baik pada bidang bisnis maupun operasional.

d). Kriteria Sumber Daya Manusia di Bank Muamalat

Secara umum sumber daya yang berkualitas bagi bank Muamalat adalah sumber daya manusia yang memiliki kesesuaian dengan nilai-nilai Bank Muamalat. Adapun sumber daya manusia yang dicari oleh bank Muamalat ialah sumber daya manusia yang profesional

dalam bekerja, memenuhi nilai-nilai islami, dan memiliki integritas yang tinggi.

Secara khusus sumber daya manusia yang berkualitas menurut bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin ialah mereka yang memiliki kemampuan dan memenuhi syarat tertentu sesuai dengan bidang yang dilamarnya, misalnya sumber daya manusia yang menempati posisi sebagai *frontliner* harus memiliki penampilan yang menarik juga mampu bekerja secara cepat dan teliti, sumber daya manusia yang akan ditaruh diposisi *marketing* haruslah sumber daya manusia yang mampu bekerja memenuhi target dan mampu bekerja dibawah tekanan. Sumber daya manusia yang memiliki talenta dan kemampuan yang mumpuni dalam banyak bidang akan menjadi salah satu poin yang dicari oleh bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin.

Selain beberapa hal tersebut, sumber daya manusia yang dicari di bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin tentunya harus cerdas dan sehat secara jasmani maupun rohani, oleh sebab itu sumber daya yang dipilih adalah sumber data manusia yang berhasil melalui beberapa tes yang dilaksanakan oleh bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin. (Zaki, November 2020)

C. Analisis Data

Setelah menyajikan beberapa sebagaimana yang telah dipaparkan terdahulu, selanjutnya penulis akan menganalisis data tersebut untuk menjawab rumusan masalah pada Bab I mengenai pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin, yaitu:

1. Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

a. Proses rekrutmen

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin kegiatan rekrutmen dilaksanakan setiap tahunnya atau disaat terdapat posisi yang kosong di kantor pusat maupun cabang. Pembukaan lowongan ini dilaksanakan secara terpusat, dimana setiap kantor cabang yang memerlukan tambahan karyawan melaporkan pada kantor pusat barulah kemudian selanjutnya pembukaan lowongan pekerjaan dapat dilaksanakan.

Ditinjau dari teori manajemen sumber daya manusia teknik yang digunakan dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi karyawan terbagi menjadi dua yaitu teknik asas sentralisasi dan asas desentralisasi. Teknik asas sentralisasi dilaksanakan secara terpusat sedangkan teknik desentralisasi dilaksanakan secara mandiri oleh kantor cabang. Adapun setiap teknik memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing.

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin dalam pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi karyawan menggunakan teknik yang sesuai dengan teori pada manajemen sumber daya manusia yaitu teknik asas sentralisasi. Menurut Sihotang teknik asas sentralisasi dilaksanakan secara terpusat di kantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah besar dan dengan posisi jabatan yang bervariasi. (Sinambela & Poltak, 2017)

Setiap bank memiliki tujuan yang sama dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, yaitu untuk menerima pelamar sebanyak-banyaknya guna untuk menemukan sumber daya manusia yang berkualitas. Adapun tujuan dari pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat Kantor cabang Banjarmasin adalah untuk menemukan kandidat terbaik untuk mengisi jabatan yang kosong baik pada organisasi bisnis maupun operasional.

Sinambela didalam bukunya menyebutkan bahwa dalam manajemen sumber daya manusia proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi memiliki tujuan untuk menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Adapun tujuan lain dari kegiatan rekrutmen dan seleksi menurut Sinambela bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai

efek domino, yakni dampak yang ditimbulkan menjadi kesan positif dan membangun citra umum organisasi yang semakin membaik, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah memiliki kesan yang positif terhadap organisasi dan produk-produknya. (Sinambela & Poltak, 2017)

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin dalam hal ini hanya memiliki satu tujuan yaitu, terpenuhinya posisi yang kosong pada organisasi oleh kandidat yang terbaik. Oleh sebab itu dapat diketahui bahwa tujuan dari dilaksanakan kegiatan rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat Kantor cabang Banjarmasin tidak sepenuhnya sesuai dengan teori menurut Sinambela. Tujuan lainnya tidak kalah penting dari tujuan utama yaitu memberikan efek domino, agar semua kandidat memiliki kesan positif pada organisasi sehingga dapat meningkatkan citra organisasi dan memperluas jaringan nasabah.

Ditinggalkannya tujuan memberikan efek domino memiliki dampak yang merugikan bagi bank. Adapun kerugian yang akan terjadi adalah hilangnya kesempatan bagi Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin untuk meningkatkan citra organisasi dan memperluas jaringan nasabah tanpa harus mengeluarkan biaya untuk pemasaran produk-produk pada bank.

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin dalam melaksanakan rekrutmen memberikan kesempatan bagi semua pelamar

dengan latar belakang pendidikan apapun termasuk lulusan kesehatan sekalipun, hal ini berbeda dengan Bank Mandiri Syariah Kantor Cabang Banjarmasin yang dituangkan dalam penelitian oleh Ulyana Norfalahiyyah (2015) yang tidak dapat menerima pelamar dengan latar belakang pendidikan kesehatan. Bank Muamalat tidak terlalu mementingkan latar belakang pendidikan pelamar, yang terpenting pelamar memiliki kompetensi, kualitas dan kriteria untuk bekerja di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin.

b. Proses seleksi

Proses seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin secara keseluruhan melalui 5 tahapan, yaitu:

- i. Penerimaan surat lamaran
- ii. Seleksi surat lamaran
- iii. Wawancara
- iv. Psikotes
- v. Keputusan penerimaan

Metode seleksi menurut Hasibuan (2002:50) pada jurnal ilmiah yang berjudul Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan penempatan karyawan, dibagi menjadi dua, yaitu metode non ilmiah, yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi didasarkan

hanya pada perkiraan dan pengalaman saja. Selanjutnya metode ilmiah yang merupakan pengembangan dari metode non ilmiah, metode ini mengadakan tes pada calon karyawan dimana nilai-nilai tes tersebut sangat berpengaruh pada pengambilan keputusan penerimaan. (Pusparani, Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan Kerja Karyawan, 2018)

Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin menggunakan metode yang kedua, yaitu metode ilmiah dimana para pelamar diwajibkan mengikuti serangkaian tes, termasuk didalamnya tes pengetahuan dalam psikotes. Metode ilmiah ini digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan hasil keputusan akhir yang tepat, sebab dengan metode ini dapat diterapkan standar berdasarkan nilai, seperti *passing grade* pada tahapan psikotes yang ada di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin.

Dari uraian di atas diketahui dalam proses pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin pelamar hanya melakukan wawancara sebanyak satu kali, yaitu setelah selesai penyeleksian surat-surat lamaran, wawancara langsung dilakukan oleh *Branch Manager atau Operation Manager*. Setelah pelamar telah melaksanakan tahapan wawancara, para pelamar selanjutnya melakukan tes psikotes.

Referensi manajemen sumber daya manusia, menyebutkan bahwa pelaksanaan tes wawancara sekurang-kurangnya dilakukan 2 kali, yakni wawancara awal atau pendahuluan dan wawancara akhir. Menurut Pusparani pada jurnal ilmiah yang berjudul Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan penempatan karyawan, proses seleksi biasanya dimulai dari wawancara pendahuluan setelah itu serangkaian tes lainnya dan kemudian satu kali tes wawancara kerja atau lebih.

Proses seleksi wawancara di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin tidak sesuai dengan teori yang sudah ada karena hanya melakukan satu kali wawancara saja, sedangkan pada teori-teori manajemen sumber daya manusia seleksi wawancara dilakukan 2 kali atau lebih, yaitu dimulai dari wawancara pendahuluan atau wawancara awal, setelah itu barulah dilanjut dengan wawancara kerja yang dilaksanakan satu kali atau lebih. Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin hanya melaksanakan satu kali wawancara yaitu, wawancara kerja yang dilakukan oleh *Branch Manager* atau *Operation Manager*.

Tahapan wawancara dilakukan dengan maksud untuk menemukan SDM yang benar-benar berkualitas, juga untuk menilai karakter dan kecerdasan seseorang secara langsung. Dengan hanya

melaksanakan tahapan seleksi wawancara satu kali, dikhawatirkan akan menyebabkan kurangnya ketepatan keputusan akhir dalam memilih calon karyawan karena karakter seseorang sulit untuk benar-benar dilihat, membutuhkan 2-3 kali wawancara untuk benar-benar mengetahui kualitas karakter seseorang. Selain itu, proses pelaksanaan seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin kurang selektif.

Kelebihan dari melaksanakan satu kali wawancara saja dapat menghemat waktu dan tenaga tim penyeleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin. Seleksi akan cepat selesai sehingga jika sedang dibutuhkan penambahan karyawan di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin akan cepat terpenuhi dan pekerjaannya akan teratasi.

2. Hubungan Kualitas Sumber Daya Manusia dengan Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

Sebuah organisasi, baik perusahaan maupun perbankan selalu memiliki tujuan masing-masing dalam pendiriannya. Adapun tujuan umum setiap organisasi baik perusahaan maupun perbankan adalah memperoleh keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, karena sumber daya lain tidak akan bisa dimanfaatkan tanpa campur tangan dari sumber daya manusia. Adapun

sumber daya manusia yang berkualitas itu dapat diperoleh melalui proses rekrutmen dan seleksi.

Ditinjau dari teori manajemen sumber daya manusia menurut Dissleer (2008) manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan khusus untuk manajemen individu, yang mana organisasi bergantung pada mereka untuk mencapai tujuannya, karena merekalah yang bekerja dalam organisasi. (Shelas AlHawari & Shdefat, 2016) Adapun pendapat yang dikemukakan oleh Priyono & Marnis (2008) rekrutmen dan seleksi termasuk dalam fungsi utama manajemen sumber daya manusia. (Priyono & Marnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2008)

Oleh sebab itu, hubungan antara sumber daya manusia yang berkualitas dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sangatlah erat. Sebab rekrutmen menjadi langkah awal dalam menemukan sumber daya manusia yang memiliki potensi besar untuk organisasi. Semakin baik pelaksanaan rekrutmen dan seleksi nya maka semakin besar pula peluang untuk menemukan sumber daya manusia yang berkualitas.

Guna memperkuat argumen diatas, maka penulis juga telah mencocokkan hal tersebut dengan penelitian terdahulu, seperti dalam jurnal ilmiah yang ditulis oleh Billy dkk (2016) menggunakan metode deskriptif kuantitatif menghasilkan bahwa memiliki pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.

Setiap Bank memiliki kriteria tersendiri bagaimana karyawan yang ingin mereka pekerjakan. Begitupula Bank Muamalat kantor cabang Banjarmasin, menginginkan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu memiliki kinerja yang bagus, professional kerja, memiliki kecepatan dalam belajar, cepat tanggap dalam bekerja, memiliki nilai-nilai Islami, dan memiliki integritas yang tinggi.

Adapun dalam penelitian lain menggunakan metode kualitatif yang ditulis oleh Mochammad Iskarim memiliki hasil bahwa rekrutmen sumber daya manusia menjadi *starting point* menuju organisasi yang memiliki kinerja berkualitas, sehingga pada akhirnya memudahkan terwujudnya tujuan organisasi.

Dua penelitian dengan menggunakan metode yang berbeda diatas menghasilkan kesimpulan yang sama, yaitu rekrutmen dan seleksi berhubungan dengan kualitas sumber daya manusia. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi baik bank maupun perusahaan harus melaksanakan rekrutmen dan seleksi dengan baik dan benar. Maka untuk mengetahui seberapa baik dan benar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi pada sebuah organisasi, perlu dilihat bagaimana kualitas dari sumber daya manusia yang bekerja di organisasi tersebut. Oleh sebab itu, dapat dilihat bahwa antara sumber daya manusia yang berkualitas dengan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi saling berhubungan.

Penelitian-penelitian terdahulu dalam menilai bagaimana kualitas kinerja karyawan atau Sumber Daya Manusia melalui bagaimana kinerja dalam mencapai sebuah target. Hal tersebutlah yang menjadi perbedaan mendasar dengan penelitian ini, sebab penelitian ini menilai kualitas kerja lebih kepada perilaku karyawan, yaitu disiplin kerja yang meliputi ketepatan waktu datang bekerja dan kelengkapan seragam ketika bekerja.

Ditinjau dari aspek manajemen sumber daya manusia menurut Sugeng (2002) kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Dari teori tersebut dapat dilihat bahwa SDM berkualitas yang dimaksud oleh bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin memiliki kesamaan dengan teori tersebut.

Menurut Abdullah (1990) dan Acok (1991) sependapat mengenai kualitas sumber daya manusia tidak terlepas dari kerja profesional. Dari pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kualitas erat kaitannya dengan profesional kerja. Profesional kerja itu sendiri tercermin dari perilaku karyawan. Salah satu dari perilaku profesional dalam bekerja disiplin kerja. (Kulla, Rumapean, & Tampongangoy) Disiplin kerja menurut Rivai (2004) adalah untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan karyawan mentaati peraturan dan norma yang berlaku di perusahaan.

Penulis menarik indikator untuk mengetahui bagaimana kualitas sumber daya manusia di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin

untuk mengetahui bagaimana hubungan pelaksanaan rekrutmen dengan Sumber Daya Manusia yang berkualitas. Adapun indikator tersebut yaitu, disiplin kerja yang meliputi ketepatan waktu kehadiran bekerja dan kerapian atau kelengkapan atribut saat bekerja.

Pimpinan Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin melalui wawancara mengatakan bahwa kualitas sumber daya manusia di sana sudah baik, hal tersebut dapat dibuktikan dengan kinerja karyawan yang tidak menurun meskipun dalam kondisi pandemi yang mengharuskan mereka untuk bekerja dirumah, kedisiplinan karyawan juga tidak mengalami penurunan sama sekali, semua karyawan hampir 95% selalu mengikuti kegiatan *briefing* pagi, baik yang sedang dikantor maupun yang sedang bekerja dari rumah. Profesional kerja karyawan bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin sudah baik, hal ini dapat dilihat dari tercapainya semua target ditahun ini, baik dari bidang bisnis maupun operasional.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan sudah bagus, sesuai dengan *Job description* masing-masing, dengan tingkat kedisiplinan yang sama meskipun dalam keadaan pandemi seperti saat ini, serta memiliki catatan pelanggaran disiplin kerja yang sangat rendah. Maka dapat dilihat bahwa sumber daya manusia di Bank Muamalat Kantor Cabang Banjarmasin memiliki kualitas yang baik. Oleh sebab itu dapat penulis tarik kesimpulan bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dalam mencapai sumber daya manusia yang berkualitas di Bank Muamalat Kantor

Cabang Banjarmasin sudah terlaksana dengan baik walaupun dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang tidak sesuai dengan teori-teori yang ada pada manajemen sumber daya manusia.